



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

OFÍCIO Nº 377/2022/GAB-GM/MAPA

Brasília, 26 de abril de 2022.

A Sua Excelência o Senhor

Senador ELMANO FÉRRER

Segundo-Secretário no exercício da Primeira Secretaria

Senado Federal, Anexo 2, Ala Teotônio Vilela - Gabinete 06

70165-900 - Brasília/DF

apoio mesa@senado.leg.br

Assunto: Resposta ao Requerimento de Informação nº 74/2022 - Ofício nº 297 (SF).

Senhor Segundo-Secretário,

Ao cumprimentá-lo, dirijo-me a Vossa Excelência para encaminhar resposta ao Requerimento de Informação transmitido a este Ministério por meio do Ofício nº 297 (SF), de 20 de abril de 2022:

- **Requerimento de Informação nº 74/2022**, de autoria do Senador Jaques Wagner (PT/BA), requerendo que sejam prestadas, pela Senhora Ministra de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, informações sobre o novo modelo de gestão da Embrapa.

Resposta: A demanda foi submetida à análise da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, órgão desta Pasta, cuja manifestação consta da Carta nº 110/2022-PR e anexo.

Sendo essa a resposta a encaminhar, coloco a equipe técnica desta Pasta à disposição para esclarecimentos que eventualmente se fizerem necessários.

Atenciosamente,

MARCOS MONTES

Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Anexos: I - Nota Técnica da Embrapa (21317967); e

II - Carta nº 110/2022-PR (21318126).



Secretaria de Desenvolvimento Institucional

Nota Técnica

Assunto: **Requerimento de Informação nº 74/2022**

Referência: Processo SEI nº 21148.002075/2022-44

I. OBJETO

Trata-se de Nota Técnica para subsidiar resposta do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ao Requerimento nº 74/2022 de autoria dos Senadores Jaques Wagner e Humberto Costa.

II. DOS QUESTIONAMENTOS

“1. Acerca da contratação da consultoria Falconi.”

a) Qual o objeto desta contratação?

A contratação da Falconi Consultores S.A. foi realizada pela Fundação Arthur Bernardes (Funarbe), como decorrência das ações desenvolvidas no âmbito do acordo de cooperação técnica firmado entre aquela Fundação e a Embrapa. A referida cooperação teve por objeto o estabelecimento de cooperação entre as partes com vistas a apoiar o planejamento, o financiamento, a gestão técnica e operacional de serviços destinados à elaboração de projeto de desenvolvimento institucional da Embrapa, que contemplasse as seguintes dimensões: I - Diagnóstico da situação atual: análise da cadeia de valor, processos críticos de suporte; avaliação da distribuição das funções de suporte e o seu fluxo de processos, das entregas, interfaces e pessoal alocado; análise dos gastos; análise da distribuição e produtividade das pessoas nas áreas e nos processos; apresentação de oportunidades. II - Readequação organizacional: proposição de nova estrutura organizacional, a partir do estudo já realizado e proposto pela Diretoria da Embrapa; identificação de processos críticos para readequação; elaboração dos planos de ação para implementação das melhorias. III - Implantação das melhorias propostas: orientação e apoio na execução do plano de ação proposto e validado pela Embrapa; monitoramento da execução dos planos de ação. IV - Diagnóstico nas Unidades Descentralizadas: avaliação da distribuição das funções de suporte e o seu fluxo de processos, das entregas, interfaces e pessoal alocado; análise de agregação de valor para os serviços corporativos; análise dos gastos; análise da distribuição e produtividade das pessoas nas áreas e nos processos; revisão do foco de atuação das Unidades; entendimento e proposta e plano de trabalho para as melhorias e implementações.

O projeto de desenvolvimento institucional da Embrapa tem por objetivo rediscutir o modelo organizacional da empresa, considerando a sua missão institucional, o novo Plano Diretor, o atendimento à Lei das Estatais (Lei nº 13.3030, de 2016), a legislação do Teto de Gastos

Públicos (Emenda Constitucional nº 95, de 2016) e o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243, de 2016), buscando a promoção de efetividade e eficiência de seus processos.

b) Quais os critérios de seleção da consultoria?

Conforme informado pela Funarbe, a contratação direta da Falconi Consultores S.A. deu-se com base na caracterização de objeto técnico especializado e de natureza singular, bem como de contratada, pessoa jurídica, com notória especialização.

c) A Embrapa dispõe dos recursos necessários a esta contratação?

A contratação da Falconi Consultores S.A. foi realizada pela Funarbe, sem recursos financeiros da Embrapa.

d) Qual fonte e rubrica orçamentária?

Conforme informado no item c, a contratação da Falconi Consultores S.A. foi realizada pela Funarbe. Portanto, não há rubrica orçamentária desta Empresa.

e) Solicita-se cópia do edital de seleção da consultoria.

A Funarbe promoveu a contratação direta da Falconi Consultores S.A.

“2. Acerca das entidades: Abramilho, Aprosoja, Abrapa, Fiesp, Abag, Unica, Abrafrutas, ABCZ, SNA e SRB, Sebrae, OCB questiona-se: ”

a) Alguma(s) dessas entidades aporta(ram) recursos na Embrapa?

A Embrapa atua em cooperação com instituições públicas e privadas, em algumas situações com aportes de recursos financeiros, que são destinados para Fundações de Apoio e não para a Embrapa, consoante previsto na Lei nº 10.973, de 2004.

b) Alguma(s) dessas entidades aporta(ram) recursos na Embrapa ou em outra instituição, especificamente para esta consultoria?

Sim. O Sebrae aportou recursos financeiros no âmbito de Convênio de Cooperação Técnica e Financeira celebrado entre Embrapa, Sebrae e Fundação Arthur Bernardes, o qual teve por objetivo aprimorar o modelo de organização, operação e gestão da Embrapa, com melhoria de sua eficiência e eficácia, capturando níveis de excelência operacional e de produtividade em prol dos pequenos negócios rurais.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) promoveu aportes por meio de doação sem encargos no âmbito do Edital de Chamada Pública nº 02/2020.

c) Caso ocorra resposta afirmativa para os questionamentos acima, questiona-se para quais projetos e/ou atividades?

Conforme informado, os recursos não são destinados à Embrapa, mas sim, a Fundações de Apoio. Quanto aos recursos aportados à contratação da Consultoria, respondido na alínea b, desta questão.

“3. Acerca da proposta de gestão noticiada, questiona-se como se prevê o atendimento de demandas emergentes da agricultura, notadamente:”

a) Como se dará a possibilidade de reposição de quadros e competências da Embrapa?

O projeto Transforma tem como um dos direcionadores a otimização de recursos, portanto, com o diagnóstico a ser elaborado será possível adequar o quadro de pessoal às demandas da empresa.

b) Como se dará a recomposição orçamentária da Embrapa?

O foco do Projeto Transforma Embrapa é a redução de custos, com ações de curto, médio e longo prazo. As metas de curto prazo incluem redução de despesas correntes da Sede, como diminuição de gastos com limpeza e conservação, serviço de energia elétrica, áreas subutilizadas, veículos, impressão, vigilância. As ações de médio prazo abrangem a redução de funções gratificadas na Sede. Quanto às ações de longo prazo, estas voltam-se à oportunidade de otimização de pessoal, tendo em vista aposentadoria e otimização das estruturas das UD's, por meio da centralização dos processos corporativos.

c) Como se dará a modernização da Embrapa?

O referido projeto irá promover o aprimoramento da eficiência e eficácia da Embrapa por meio de melhorias nos processos e estruturas organizacionais de sua Sede e uma maior autonomia das Unidades Descentralizadas, fortalecendo a capacidade de disseminação de tecnologias, informações e conteúdos estratégicos para os pequenos negócios rurais e empresas no Agronegócio.

d) Qual será a estratégia e os mecanismos para aproximação com as demandas da agricultura?

As estratégias e mecanismos estão previstos no [VII Plano Diretor da Embrapa \(2020-2030\)](#) e em seu [Plano de Negócios](#). O VII PDE traz um novo olhar sobre o posicionamento institucional, pensado a partir da diversidade dos ecossistemas de inovação para aprimorar a execução de PD&I, as relações institucionais e a inteligência agropecuária, além de fortalecer a governança e a gestão. Conectados a esse posicionamento institucional, a missão, a visão e os valores da Embrapa traduzem o valor a ser entregue à sociedade, o que permite consolidar essa mudança de perspectiva.

A seu turno, o Plano de Negócios discrimina as metas corporativas a serem alcançadas pela Empresa, a partir dos objetivos estratégicos previstos no PDE, estabelecendo indicadores, com fixação da estratégia de longo prazo atrelada a um único modelo de planejamento. Assim, o Plano de Negócios é um instrumento derivado da estratégia, de caráter anual, que comunica à

sociedade de que forma os investimentos serão aplicados ao longo do ano. Além de contribuir para fortalecer a governança da Embrapa, o documento cumpre uma exigência prevista na Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016).

“4. Inúmeros relatórios internos da Embrapa bem como sinalização externa apontam problemas da Embrapa há muito tempo, questiona-se como cada um deles será endereçado no novo modelo de gestão proposto e se foram levados em conta pelo trabalho da consultoria contratada:”

- a) Distanciamento entre Embrapa e sociedade;
- b) Envelhecimento do quadro de pessoal da empresa;
- c) Redução orçamentária;
- d) Burocratização dos processos internos.

Conforme já mencionado, o foco do Projeto Transforma Embrapa é a redução de custos, com ações de curto, médio e longo prazo. As metas de curto prazo incluem redução de despesas correntes da Sede, como diminuição de gastos com limpeza e conservação, serviço de energia elétrica, áreas subutilizadas, veículos, impressão, vigilância.

As ações de médio prazo abrangem a redução de funções gratificadas na Sede. Quanto às ações de longo prazo, estas voltam-se à oportunidade de otimização de pessoal, tendo em vista aposentadoria e otimização das estruturas das UD's, por meio da centralização dos processos corporativos.

Quanto à burocratização dos processos internos, a nova estrutura foi desenvolvida para aproximar os diretores do desdobramento tático das demandas, equalizar os níveis que compõem o topo e agilizar a tomada de decisão, permitindo foco mais estratégico em processos críticos.

Como resultado, o projeto irá promover o aprimoramento da eficiência e eficácia da Embrapa, reduzindo os custos de transação interna, dos processos administrativos, e direcionando mais dos seus recursos e esforços para as atividades finalísticas, de pesquisa, desenvolvimento e disseminação do conhecimento, para aproximar a Embrapa ainda mais da sociedade brasileira, especialmente daqueles que atuam na produção agropecuária em suas diversas possibilidades e realidades, seja na agricultura familiar, ou na produção de média e larga escala.

“5. O "novo modelo de gestão" anunciado pela Embrapa prevê alguma dificuldade na capacidade da Embrapa em gerar conhecimento e soluções para os desafios da Agropecuária brasileira como um todo e não apenas aos setores relacionados às commodities? Caso não seja objeto da consultoria como a direção da empresa vê esses desafios?”

Conforme informado no item 4 acima, como resultado, o projeto irá promover o aprimoramento da eficiência e eficácia da Embrapa, reduzindo os custos de transação interna, dos processos administrativos, e direcionando mais dos seus recursos e esforços para as atividades finalísticas, de pesquisa, desenvolvimento e disseminação do conhecimento, para aproximar a

Embrapa ainda mais da sociedade brasileira, especialmente daqueles que atuam na produção agropecuária em suas diversas possibilidades e realidades, seja na agricultura familiar, ou na produção de média e larga escala.

“6. Como o estudo contratado sugere superar o distanciamento da instituição e seus principais públicos de interesse aqui especificados não somente aos setores do agronegócio, mas os setores que vivem no campo como os povos e comunidades tradicionais incluindo os setores da Agricultura familiar grande responsável pelo alimento na mesa dos brasileiros? Caso não seja objeto da consultoria como a direção da empresa vê esses desafios?”

As estratégias e mecanismos de atuação da Embrapa, por meio dos seus Centros de Pesquisa, estão previstos no VII Plano Diretor da Embrapa (2020-2030) e em seu Plano de Negócios 2022. O VII PDE traz um novo olhar sobre o posicionamento institucional, pensado a partir da diversidade dos ecossistemas de inovação para aprimorar a execução de PD&I, as relações institucionais e a inteligência agropecuária, além de fortalecer a governança e a gestão. Conectados a esse posicionamento institucional, a missão, a visão e os valores da Embrapa traduzem o valor a ser entregue à sociedade, o que permite consolidar essa mudança de perspectiva. Assim, com a redução dos custos de transação interna, dos processos administrativos, e direcionando mais dos seus recursos e esforços para as atividades finalísticas, de pesquisa, desenvolvimento e disseminação do conhecimento, a Embrapa poderá fortalecer ainda mais suas entregas à sociedade brasileira, especialmente aos que atuam na produção agropecuária em suas diversas possibilidades e realidades, seja na agricultura familiar, junto a povos e comunidades tradicionais ou na produção de média e larga escala, por exemplo.

“7. Qual estratégia a consultoria apresenta para a reposição dos quadros próprios da Instituição em temas considerados estratégicos para a agricultura e para os agricultores brasileira? Caso não seja objeto da consultoria como a direção da empresa vê esses desafios?”

O projeto Transforma tem como um dos direcionadores a otimização de recursos, portanto, com o diagnóstico a ser elaborado será possível adequar o quadro de pessoal às demandas da empresa, oportunizando, se for o caso, contratações para renovação parcial do quadro de pessoal técnico que, ao seu tempo, serão realizadas a partir de estudos técnicos próprios da área de Gestão de Pessoas da Embrapa e mediante autorização, se houver, do Governo Federal.

“8. Qual estratégia governamental e da direção da Embrapa para recompor o orçamento público/estatal da Instituição?”

Respondido no item 3, b, acima.

“9. Considerando que a Embrapa, desde sua criação em 1973, constituiu-se numa das maiores instituições na geração de conhecimentos direcionados à agricultura tropical, sendo mundialmente reconhecida, o que revela o acerto de sucessivos governos na formação de um patrimônio inestimável que pertence ao Estado e à Sociedade Brasileira. Pergunta-se qual a estratégia da Instituição para que este patrimônio continue sendo do Estado e da sociedade brasileira e não apropriado por setores específicos do mercado vinculados ao agronegócio exportador?”

Conforme explicitado na questão 6, o VII PDE traz um novo olhar sobre o posicionamento institucional, pensado a partir da diversidade dos ecossistemas de inovação para aprimorar a

execução de PD&I, as relações institucionais e a inteligência agropecuária, além de fortalecer a governança e a gestão. Conectados a esse posicionamento institucional, a missão, a visão e os valores da Embrapa traduzem o valor a ser entregue à sociedade, o que permite consolidar essa mudança de perspectiva. Assim, com a redução dos custos de transação interna, dos processos administrativos, e direcionando mais dos seus recursos e esforços para as atividades finalísticas, de pesquisa, desenvolvimento e disseminação do conhecimento, a Embrapa poderá fortalecer ainda mais suas entregas à sociedade brasileira, especialmente aos que atuam na produção agropecuária em suas diversas possibilidades e realidades, seja na agricultura familiar, junto a povos e comunidades tradicionais ou na produção de média e larga escala, por exemplo.

III - CONCLUSÃO

Dessa forma, entendemos que os esclarecimentos prestados atendem os questionamentos contidos no Requerimento nº 74, de 2022.

Atenciosamente,

Angélica de P. Galvão Gomes

Chefe de Secretaria

Secretaria de Desenvolvimento Institucional



Documento assinado eletronicamente por **Angélica de Paula Galvão Gomes, Chefe da Secretaria**, em 08/04/2022, às 14:05, conforme art. 6º, parágrafo 1º do Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.sede.embrapa.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **6892125** e o código CRC **6F982418**.



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Presidência da Embrapa
Parque Estação Biológica - PqEB, s/n, 1º Andar - Bairro Asa Norte
CEP 70770-901 - Brasília-DF
Telefone: (61)3448-4433
www.embrapa.br

Carta nº 110/2022-PR

Brasília, 19 de abril de 2022.

À Senhora

LUANA FERNANDES MEDEIROS SILVA

Chefe da Assessoria Parlamentar - Gabinete da Ministro

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa)

Brasília - DF

Assunto: **RQS nº 74/2022**

Senhora Chefe,

Encaminhamos a nota técnica com o posicionamento técnico-científico da Embrapa sobre o RQS nº 74/2022, requerimento do Senado Federal que pede informações sobre o novo modelo de gestão da Embrapa, com a finalidade de subsidiar a resposta do senhor Ministro de Estado da Agricultura.

Atenciosamente,

[assinada digitalmente]

CELSO LUIZ MORETTI

Presidente



Documento assinado eletronicamente por **Celso Luiz Moretti, Presidente**, em 26/04/2022, às 10:09, conforme art. 6º, parágrafo 1º do Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.sede.embrapa.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **6933544** e o código CRC **F4BD5C97**.